



Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci

Petra HORVÁTHOVÁ, VŠB-TU Ostravaⁱ

Abstract

The wish of every organization is to achieve in advance stated objectives and to fulfill its tasks successfully. In order to be able to carry out its intentions, the organization has to employ all its resources – people, materials, technique and technologies, capital as well as methods – as efficiently as possible. A key element in the fulfillment of in advance stated objectives and achieving organization's required performance efficiency are human resources, mainly talented individuals. These employees contribute to a large extent to the implementation of strategy and to organization's economic objectives. There is therefore a need that the organization pays the increased attention to them, concentrates on comprehensive and systematic work with them and applies the system of talent management in the organization. It is just talent management in the context of human resources management in the organization what this paper is focused on. It is based on a prerequisite that a well-adjusted and working system of management may enable to the organization to survive and grow in the existing competitive and globalized business environment, outstrip the existing competition, raise substantially its added value, and to implement a competitive advantage. The article is aimed, on the basis of available theoretical information and the existing practical experience, not only at describing the nature, significance, benefits and particular processes of talents management (their acquisition, development and retention) but mainly at bringing information on the scope and the level of use of talent management by organizations in the Moravian-Silesian Region. On the basis of data acquired by a questionnaire survey it has been found out that organizations in the above-mentioned region are implementing the system of talent management on a small scale: this approach is used by 3.8 % of organizations only that is 9 from 237 (100 %) of the approached respondents. The main reasons why this approach is not used is either that organizations have no knowledge of it or there is lack of financial and personnel resources. In the article recommendations suggested by the author can be found for a wider application of talent management in the Czech practice. The text also includes a schematic illustration of logical sequence, continuity and interconnection of areas, sub-areas as well as activities of the specified approach – a mind map of talent management in the organization.

Keywords

Acquisition, development, mind map of talent management, retention, talent, talent management.

JEL Classification: M12, M59

ⁱ Department of Management, Faculty of Economics, VŠB-Technical University of Ostrava, Sokolská 33, 701 21 Ostrava, Czech Republic.
petra.horvathova@vsb.cz

1. Úvod

V současném podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence a globalizace, se pro organizace stále klíčovějšími stávají lidské zdroje.

Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou. Důležitost lidských zdrojů v organizacích byla zmíněna např. ve studii *Aligned of the Top. How*

*Business and HR Executives View Today's Most Significant People Challenges – and What They're Doing About It*¹ realizovanou v roce 2007 společnostmi Deloitte a Economist Intelligence Unit, kdy 85 % respondentů potvrdilo zásadní vliv zaměstnanců na dosahování požadované výkonnosti organizace. Organizace, které chtějí v současném prostředí přežít a růst, předstihnout svou stávající konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, musejí přilákat, pěstovat a udržet si kvalitní, zejména pak talentované zaměstnance – musejí se věnovat talent managementu, řízení talentů. Koubek (2007) uvádí, že počet talentovaných jednotlivců je v populaci dosti omezený. Proto by se v zájmu vlastní konkurenceschopnosti organizace měly snažit tyto omezené zdroje za použití co nejučinnějších nástrojů pro sebe získat a co nejlépe využít. Samozřejmostí je také následná péče o talentované zaměstnance, snaha o jejich rozvoj a udržení v organizaci.

V České republice se problematika omezeného množství schopných lidí jeví o to naléhavější, že ji doprovází dva aktuální trendy: stárnutí populace a odliv mozků. Řadu talentovaných lidí láká otevřenost příležitostí v zahraničí či nabídka možnosti pracovat pro zahraniční firmy působící na našem trhu.

Jak by tedy měly naše organizace tento problém řešit? To, co mohou v této situaci udělat, je nabídnout talentovaným zaměstnancům skutečnou perspektivu, změnit strategii jejich řízení. Dle Urbana (2008) by měl být současný převládající přístup využívání spíše formálních programů rozvoje talentů a zaměření se zejména na řízení kariéry, plánování nástupnictví či vytváření zvláštních skupin zaměstnanců nahrazen systémem talent managementu, který těmto talentovaným jedincům umožní skutečný rozvoj a hlubší identifikaci s organizací. Organizacím pak tento systém pomůže získat a udržet vysoce talentované zaměstnance, stavět na jejich silných stránkách, odměňovat jejich úspěchy, poskytovat jim příležitosti k pokroku a zvyšovat jejich celkovou efektivitu.

Pro organizace koncepce talent managementu nepřináší z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů i jednotlivých personálních činností žádné zvláštní požadavky. Jde jen o pečlivé uplatňování a vzájemné propojení nejlepších zásad a přístupů, které se v praxi osvědčily, zejména v oblasti získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje, odměňování a péče o zaměstnance. Talent management se netýká, jak je někdy zjednodušováno, jen záležitostí odměňování a benefitů talentovaných zaměstnanců, ale také motivace, umož-

nění kariérního růstu, vytvoření vhodného pracovního prostředí, slušného přístupu nadřízených, pěstování kultury uznání, úcty a respektu, zavedení cílených strategií ad., které poskytnou lidem a organizaci prostor a příležitost rozvinout a využít talent.

Podmínkou efektivního fungování talent managementu v organizaci je jeho iniciace a podpora vedením organizace a jeho provázanost s podnikatelskou strategií organizace. Vyústěním této strategie a praktickým nástrojem řízení talentovaných zaměstnanců jsou pak jednotlivé procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů.

Řízení talentů by se nemělo zaměřovat jen na jednotlivce s vysokým potenciálem, např. přednostně na manažery ve vrcholových vedoucích funkcích. Je potřeba zavést širší přístup, který identifikuje talenty a klíčové segmenty pracovníků napříč celou hierarchií organizace. Stejně tak by se talent management, jak uvádí Koubek (2007), neměl zaměřovat jen na talenty – jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů a za účelem synergického efektu pak formování jakéhosi úhrnného talentu týmu a organizace.

Zahraniční praxí je přístup využívání talent managementu při řízení lidských zdrojů důkladně prověřen, organizace jej považují za platný, hodnověrný a užitečný nástroj systematické práce s talentovanými jednotlivci. Při řízení svých lidských zdrojů systém talent managementu skutečně využívají. Dokladem tohoto tvrzení jsou např. výsledky šetření *2010 State of Talent Management*², provedeného celosvětově největším sdružením odborníků v oblasti talent managementu New Talent Management Network³ v lednu 2010. Systém talent managementu je zaveden a s úspěchem používán u 67 % respondentů účastnících se daného šetření.

Jaká je ale situace v oblasti využívání talent managementu lidských zdrojů v našem, českém podnikatelském prostředí? Informace o využívání tohoto přístupu v rámci celé České republiky či například určitého regionu neexistují. Autorka článku se domnívá, že úroveň využívání talent managementu českými organizacemi bude spíše menšího rozsahu. Pro potvrzení či vyvrácení tohoto předpokladu a zjištění dalších informací o všech aspektech využívání talent managementu byl autorkou realizován průzkum aplikace talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizacích jednoho z regionů České republiky, v organizacích Moravskoslezského kraje. Vyhodnocení

¹ Podrobnosti na [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_consulting_aligned_052307\(1\)!!!!.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_consulting_aligned_052307(1)!!!!.pdf)

² Podrobnosti na http://newtmn.com/includes/documents/NTMN_2010_Survey_Final_Version.pdf

³ Podrobnosti na <http://newtmn.com/>

a interpretaci dat zjištěných průzkumem je možno najít v poslední části tohoto článku.

Cílem článku je popsat nejen podstatu, význam, přínosy a jednotlivé procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů, ale zejména přinést informace o využívání talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizacích Moravskoslezského kraje; konkrétně se jedná o interpretaci dat získaných dotazníkovým průzkumem, zejména pak o potvrzení či vyvrácení hypotézy, že talent management využívá méně než 10 % organizací Moravskoslezského kraje, a také o potvrzení či vyvrácení další hypotézy, že nejčastější příčinou nevyužívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje je jeho neznalost. Záměrem článku je také předložit myšlenkovou mapu talent managementu v organizaci a popsat z této myšlenkové mapy vycházející metodiku zavedení a využívání daného přístupu v organizaci. Struktura článku odpovídá požadavkům splnění stanoveného cíle; v úvodních částech jsou definovány základní pojmy, vymezeny možnosti a přínosy řízení talentů, hlavní část se pak věnuje jednotlivým procesům řízení talentů jako stěžejní části talent managementu. V poslední části článku je nejen popsán obsah, cíle, metoda a průběh provedení dotazníkového šetření, jsou zde interpretována získaná zjištění, potvrzeny či vyvráceny výše uvedené hypotézy, ale můžeme zde najít i doporučení pro širší aplikaci tohoto přístupu v české praxi. Součástí je také popis metodiky zavedení a využívání talent managementu v organizaci a odkaz na myšlenkovou mapu toho přístupu. Závěr pak shrnuje nejdůležitější fakta celého textu.

2. Vymezení základních pojmů

K základním pojmům dané oblasti patří pojmy talent a talent management. Co je to *talent*? Koho můžeme označit za *talent*? Co si představit pod pojmem *talent management*? Odpovědět na tyto otázky a jednoznačně vymezit tyto pojmy, se kterými se v poslední době setkáváme stále častěji a měli bychom tedy znát jejich obsah (Horváthová, Durdová, 2010), však není jednoduché. Jak na akademické půdě, tak v praxi pokračuje diskuse o tom, jak definovat talent a jak vymezit talent management.

Někteří odborníci, například Smilansky (2005), za talent považují takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, a domnívají se, že talent management se týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Tento pohled na to, kdo je označován za talent, převládá i u nás, v České republice.

Jiní odborníci však tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, kdo může přispět k dosa-

hování cílů organizace, že talent management by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných jednotlivců. Jakou měrou talentovaný jednatel přispěje k naplňování úkolů organizace, bude záležet i na tom, jakou pozornost bude organizace věnovat rozvoji jeho talentu.

Katarína Smrčková ze společnosti PricewaterhouseCoopers uvádí, že v Česku označujeme za talenty především ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. Zde, podle ní, máme ve srovnání se zahraničím nedostatky. Manažeři totiž nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit za talenty. Jde i o specialisty. Například u firem na severu Čech, kde je těžké sehnat lidi na dělnické pozice, je možno za talenty považovat i některé dělníky, kteří dokážou vést a motivovat ostatní. Podle této manažerky by možná bylo dobré demystifikovat slovíčko talent a jeho úzké chápání pouze ve spojitosti s managementem (Smrčková, 2007).

Becker a kol. (2004) popisují talent jako jednotlivce, který dokáže *svoji* organizaci odlišit od ostatních, jako jednotlivce, který významnou měrou ovlivňuje schopnost organizace porazit konkurenci.

Jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál. Některé organizace se zaměřují na schopnost být povýšen a za talent považují takové zaměstnance, kteří jednak podávají vysoký výkon, jednak jsou vysoce povýšitelní. Jiné definice se naopak zaměřují na vstupy nebo kompetence (Cannon a McGee (2007)).

A jak definovat koncepci talent managementu? Převážná část odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že se jedná o systém získání, udržení a rozvoje talentů.

Armstrong (2007) například za talent management považuje používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.

Podobně nahlíží na talent management i zástupci společnosti INC Consulting, spol. s r. o., kteří uvádějí, že cílem řízení talentů je přilákat, rozvíjet, udržet a využívat zaměstnance s takovými dovednostmi a odbornými znalostmi, kteří pokryjí současné a budoucí potřeby firmy (INC Consulting, 2008).

Dle Charouzdové (2009) talent management v sobě zahrnuje několik fází od vytipování, výběru, nábory, hodnocení, rozvoje, kariérového plánování, nástupnictví až po udržení a celkovou péči o klíčové zaměstnance, kteří již mají určité zkušenosti jak

z manažerských, tak i specializovaných rolí, a následně o ty, kteří přicházejí rovnou po škole.

BNET⁴, britský server věnující se problematice managementu, definuje talent management jako získávání, výběr, identifikaci, udržení, řízení a rozvoj zaměstnanců, o kterých si myslíme, že mají potenciál k vysokému výkonu. Řízení výkonu se dle tohoto serveru zaměřuje na dovednosti a schopnosti těchto jednotlivců, na jejich potenciál růstu, na posouzení jejich přínosu k úspěchu organizace.

Autorka tohoto článku za talent považuje jednotlivce, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje velký potenciál; za talent management pak vzájemně propojený soubor činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích podnikatelských cílů.

3. Význam a přínosy talent managementu

V životě organizace se vyskytuje řada situací, které, pokud nejsou řešeny, mají negativní dopad na fungování celé organizace, na naplňování její podnikatelské strategie, dosahování vyšší návratnosti investic, efektivitu práce, produktivity apod. Zásadní oblastí se jeví úspěšné zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů, jejich rozvoj, rozmísťování a propojování jejich důležitých znalostí. Toto je a bude rozhodující pro rozlišení organizací na prosperující a ostatní.

Nejen teoretikové a představitelé zahraničních organizací, ale i zástupci českých firem si začínají uvědomovat, že lidské zdroje jsou dnes klíčovější než kdy jindy, začínají chápat význam a výhody práce s talenty jako jednoho z nástrojů řešení problémových situací, uznávají jeho přínosy pro organizaci (Mikušová, 2008).

Příčin, které vedou k nutnosti zabývat se lidskými zdroji, zejména však talentovanými jedinci, kteří velkou měrou ovlivňují výkon a zejména konkurenceschopnost organizace, je podle Cannona a McGee (2007) několik. Jedná se o ustavičný růst specializace ve všech disciplínách spojených s prudkým nárůstem znalostí, potřebu neustálých inovací, výzkumu a rozvoje, limitovanou flexibilitu organizací provádět výcvik *na zelené louce*, což podporuje vyhledávání potřebných jedinců mezi zkušenými zaměstnanci na trhu práce, nedostatek správných schopností (endemický problém nejvyspělejších průmyslových společností), stále menší flexibilitu pracovní síly (z důvodu vícekariérních rodin, hledání větší rovnováhy mezi prací a životem, rostoucích nároků na požadavky, které by měly být uspokojeny *ideální* prací apod.) aj.

Shrnutí ve Financial Times z roku 2006: *Talent je nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním světě.*

Které konkrétní problémy mohou být prostřednictvím systematické práce s talenty řešeny? Jedná se například o následující situace a strategické otázky: v organizaci nebyla dosud řešena otázka identifikace a potřeby talentů v souvislosti s podnikatelskými prioritami, v organizaci se vyskytují obtíže s obsazováním nejdůležitějších pozic, na trhu i v rámci organizace existuje nedostatek kvalifikovaných lidí, proces získávání zaměstnanců v organizaci je úspěšný, ale talentované zaměstnance se nedaří v organizaci udržet, v organizaci nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem, těžko se v organizaci hledá rovnováha mezi udržením zaměstnanců v jejich pozicích a poskytováním příležitostí pro jejich další rozvoj, v organizaci existuje vysoká fluktuace, zejména v nejdůležitějších segmentech pracovní síly, v oblasti byly zavedeny *best practice* programy, ale v přístupu zaměstnanců nelze pozorovat velké změny, zákazníci organizace přecházejí ke konkurenci díky osobním vztahům s dřívějšími zaměstnanci, očekává se, že v budoucnu dojde k výraznému organizačnímu růstu nebo bude realizována akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců, dojde k restrukturalizaci vyvolané potřebami organizace aj.

Za hlavní přínosy, které poskytuje správně nastavený a aplikovaný systém talent managementu, můžeme považovat to, že talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace, klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, organizace se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem, jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci, plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace, talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit, jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi aj.

Dle serveru Talent management forum⁵, prvního serveru, který se výhradně věnuje problematice talent managementu a jeho vlivu na podnikání, je talent management celosvětově nejaktuálnějším tématem fungování organizací a prioritní záležitostí manažerů věnujících se řízení lidských zdrojů.

⁵ Podrobnosti na <http://www.talentmanagement.gr>.

⁴ Podrobnosti na <http://www.bnet.co.uk/>

4. Procesy talent managementu

Talent management by měl být iniciován a podporován týmem vedoucích pracovníků. Dle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení*⁶, provedené společností Deloitte v roce 2008, je toto jedním z klíčových kritérií pro dosažení úspěchu talent managementu. Programy v oblasti talentů, které podporuje vrcholový management, bývají úspěšnější. Tím, že jdou sami příkladem a demonstřují podporu, vedoucí pracovníci definují, co je pro jejich organizaci důležité. Vlastní realizace talent managementu je pak v kompetenci vedoucího pracovníka zabývajícího se lidskými zdroji, samozřejmě je spolupráce ze strany jeho podřízených a odborníků z oblasti informačních technologií. Ve velkých organizacích se na celém procesu často podílejí i externí konzultanti, v malých firmách se většinou spoléhají na zajištění celého procesu pouze pomocí interních zaměstnanců.

Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. *talent-pool* (obrázek 1).

Praktickým vyústěním strategie talent managementu jsou tři základní skupiny procesů vedoucích k zabezpečení odpovídajícího *talent-poolu*. Jedná se o získání, rozvoj a udržení talentů, kdy každý z těchto procesů v sobě zahrnuje celou řadu souvisejících činností, řadu jednotlivých složek.

Talent management bude úspěšný jen tehdy, pokud bude propojen s interním i externím nábořem, vzděláváním a rozvojem talentů, jejich odměňováním, hodnocením, motivací, vedením a interní komunikací.

Je potřeba jasně vymezit a komunikovat v rámci organizace, podle jakých kritérií jsou talenti vybíráni, kdo bude garantem jejich programu a kdo a jak bude o talenty pečovat. Velmi důležité je ještě před výběrem účastníků programů naplánovat, jaké programy budou talentům nabízeny, za jakých podmínek a v jakých časových intervalech jim budou přidělovány projekty, nebo kdy a za jakých okolností se budou posunovat na další pozice.

Je vidět, že talent management se skládá ze širokého okruhu oblastí, z celé řady činností. Jak uvádí

Armstrong (2007), organizace se liší ve způsobech, jak řídí své talenty. Ideální je propojit všechny nebo alespoň většinu těchto činností tak, jak se o to některé organizace skutečně snaží. Některé firmy se však soustředí jen na jednu nebo dvě činnosti, což však nepředstavuje systematický přístup k řízení talentů.

4.1 Získání talentů

Prvním krokem, který musí organizace učinit, je identifikovat klíčové role, což jsou takové pozice v organizaci, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení fungování organizace, jsou to role nejvíce kritické pro dosažení jejího úspěchu. V souvislosti s tím pak musí zhodnotit, zda pro tyto pozice disponuje zaměstnanci s klíčovými, již dříve definovanými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt. Talenty může identifikovat jak z vnitřních zdrojů, mezi svými stávajícími zaměstnanci, tak ze zdrojů vnějších, mezi studenty, absolventy, svými stážisty, u konkurenčních či dodavatelských organizací, prostřednictvím Internetu, využitím *headhunters* apod.

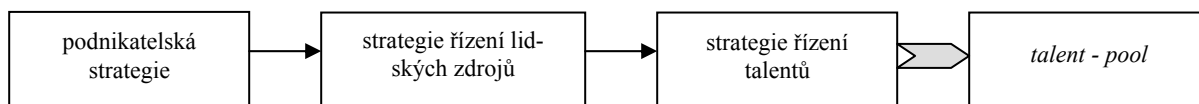
Jak uvádí Koubek (2007), organizace by si měly uvědomovat, že úspěšnost na poli talent managementu nespočívá hlavně v tom, kolik talentů a jaké talenty získají v soutěži s jinými organizacemi, ale hlavně v tom, jak budou hospodařit s talenty, které již mají, jak je budou motivovat a rozvíjet, jak o ně budou pečovat a vážit si jich, do jaké míry si je udrží.

Dle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení*, provedené společností Deloitte v roce 2008, se organizace identifikací talentů zabývají. Jedná se přitom o nejvíce rozvinutou oblast talent managementu a zároveň oblast, v níž se organizace cítí nejistěji.

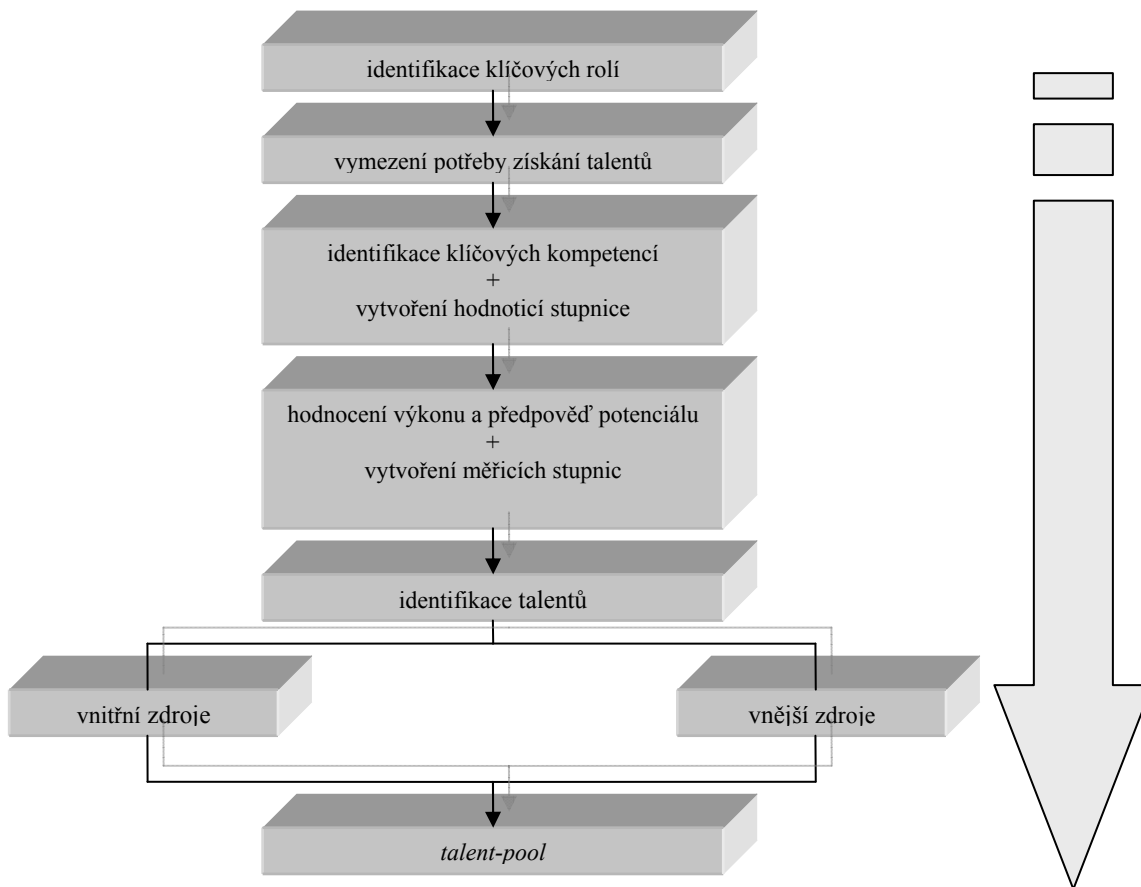
Celý proces získání talentů se skládá, kromě již výše popsanych dvou činností – identifikace klíčových rolí a vymezení potřeby talentů, ze tří základních kroků (obrázek 2): 1 – identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice pro určení jejich přínosu pro organizaci, 2 – hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a vytvoření měřicích stupnic pro jejich měření, 3 – vytvoření *talent-poolu*.

Důležitým krokem, který musí organizace při talent managementu učinit, je identifikovat klíčové kompetence organizace, kompetence kritické pro úspěch každého zaměstnance a tedy i celé organizace. Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů. Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat,

⁶ Podrobnosti na <http://www.deloitte.com/dtt/research>.



Obrázek 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a *talent-polem* (vlastní zpracování)



Obrázek 2 Proces získání talentů (vlastní zpracování)

kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užitku organizace

Berger a Berger (2003) uvádějí, že existuje maximálně třicet klíčových kompetencí a že většina organizací používá při talent managementu něco mezi devíti a jedenácti kompetencemi. Za devět reprezentativních klíčových kompetencí považují orientaci na činnost, komunikaci, kreativitu/schopnost inovace, kritický úsudek, orientaci na zákazníka, interpersonální dovednosti, vůdcovství, týmovou práci a technickou/funkční kvalifikaci.

Například klíčové kompetence, které byly použity pro identifikaci talentů v konkrétní reálné organizaci (HSBC Bank), uvádí Pocztowski a kol. (2008) takto: orientace na obchod a značku (perspektivní myšlení, strategické myšlení, schopnost inovace, zavádění změn), zaměření se na trh (rozhodování, podnikavost, obchodní myšlení), vedení (zaměření na činnost, inspirování ostatních, rozvoj ostatních), zaměření na

zákazníka (získávání nových zákazníků, propagace orientace na zákazníka), spolupráce s ostatními (budování vztahů, umění naslouchat, schopnost mít vliv, sdílení informací, podpora otevřené komunikace), orientace na vlastní rozvoj (schopnost učit se, orientace na kolektivní cíle, flexibilita).

Každá kompetence musí být popsána a posouzena (obodována) v závislosti na jejím relativním přínosu pro organizaci (tabulka 1).

V uvedeném příkladě jsou popsány šesti úrovním komunikace podle jejich přínosů pro organizaci přiřazena čísla 1 až 6. Takováto stupnice musí být vytvořena pro každou kompetenci. Stejně tak pro každou pozici v organizaci musí být stanovena minimální úroveň kompetence nutná pro vykonávání dané práce.

V tabulce 2 pak můžeme nalézt aplikaci hodnotících stupnic všech klíčových kompetencí na různé pozice v organizaci, tzv. kompetenční mřížku. V této

kompetenční mřížce je každá pozice v organizaci posouzena za použití hodnotící stupnice, a to na základě nutného přínosu pro organizaci, který daná pozice vyžaduje. Například, protože přínos ředitele organizace je nejvyšší, má tato pozice nejvyšší hodnocení ve všech kompetencích.

Poté, co jsou stanoveny a definovány klíčové kompetence, následuje zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců. Hodnocení výkonu je měření aktuálně dosažených výsledků v rámci těch oblastí, za které je daný jednotlivec zodpovědný a/nebo kompetencí, které jsou považovány za kritické pro úspěch vykonávané práce i celé organizace. Měřicí stupnice, která se v organizacích používá nejčastěji, je: velmi překračuje očekávání (5), překračuje očekávání (4), splňuje očekávání (3), pod očekáváním (2), hluboce pod očekáváním (1).

Předpověď potenciálu je prognóza toho, o kolik úrovní může zaměstnanec v rámci organizace postoupit na základě jeho minulého/současného hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje, preferencí v kariéře

a současných a plánovaných úrovní kompetencí. Organizacemi nejběžněji používanou měřicí stupnicí je: vysoký potenciál (5) → možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více, vyšší potenciál (4) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně, průměrný potenciál (3) → možno povýšit o jednu úroveň, omezený potenciál (2) → připraven pro laterální přesun, žádný potenciál (1) → v současné době není možno povýšit.

Klíčové kompetence, které jsou základem hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu stávajících zaměstnanců, tedy základem získáním talentů z vnitřních zdrojů, mohou být použity i v procesu získání talentů z vnějších zdrojů. Zatímco měřicí stupnice pro předpověď potenciálu vnějších zdrojů může zůstat beze změny (viz výše), měřicí stupnice hodnocení výkonu by měla být upravena takto: velmi překračuje ostatní kandidáty (5), překračuje ostatní kandidáty (4), rovná se ostatním kandidátům (3), pod úrovní ostatních kandidátů (2), hluboce pod úrovní ostatních kandidátů (1).

Tabulka 1 Hodnotící stupnice pro kompetenci *kommunikace*

Definice komunikace: Dokáže dobře komunikovat jak ústně, tak písemně. Efektivně sděluje informace a myšlenky ostatním. Pečlivě naslouchá a chápe různá hlediska. Myšlenky podává jasně a výstižně. Umí vystihnout detaily předkládaných informací.					
1	2	3	4	5	6
Zřetelně a vhodně vyjadřuje svá přání a potřeby.	Má dobré schopnosti v oblasti ústní a psané komunikace, umí naslouchat.	Komunikaci dokáže přizpůsobit požadavkům posluchačů tak, aby došlo k optimálnímu pochopení sdělovaného.	Aktivně prezentuje informace a myšlenky, ostatní podněcuje k témuž.	Podporuje otevřené vyjadřování myšlenek a podněcuje komunikaci bez negativní zpětné reakce.	Je považován za někoho, kdo efektivně vysvětluje a komunikuje klíčové/strategické informace.

Pramen: Berger a Berger (2003)

Tabulka 2 Kompetenční mřížka

Kompetence	Pozice						
	generální ředitel	finanční ředitel	ředitel lidských zdrojů	ředitel výzkumu a vývoje	operační manažer	prodejce	úředník
Orientace na činnost	6	5	5	5	4	3	1
Kommunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita/schopnost inovace	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	3	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	3	1
Vůdcovství	6	6	5	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická/funkční kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

Pramen: Berger a Berger (2003)

Volba podoby měřicích stupnic (či jen jedné souhrnné stupnice) samozřejmě vždy závisí na konkrétní organizaci. Např., jak se uvádí ve studii *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení*, provedené společností Deloitte v roce 2008, jedna z oslovených organizací (působící v oblasti cestovního ruchu a hostitelských služeb) na základě hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu používá právě jen jednu souhrnnou stupnici, kdy své zaměstnance rozděluje do sedmi kategorií. Podle nich se pak snaží vymezit svůj talent-pool. K těmto kategoriím patří: vedení – *připravenost vzít na sebe více rolí, ctížádostiví vedoucí pracovníci směřující výše, uznávání řídicí pracovníci* a využívání dovedností – *připraven se zlepšit, pracovníci s dobrými výsledky, kvalifikovaní pracovníci a vynikající odborníci*.

Metod, kterých může organizace použít pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, tedy metod, které slouží k identifikaci talentů, existuje celá řada. Vždy je pro daný typ zaměstnance potřeba zvolit takové jejich druhy a kombinace, které povedou současně jak k hodnocení výkonu, tak k předpovědi potenciálu. Je zřejmé, že není možno spolehnout se jen na jednu metodu.

Talenty z vlastních zdrojů hledáme nejčastěji prostřednictvím fungujícího systému pravidelného hodnocení, v rámci něhož využíváme řadu metod. K nejpoužívanějším metodám patří metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO – *Management by Objectives*), *assessment centre*, analýza kritických událostí a 360° zpětná vazba. Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů můžeme využít testy pracovních způsobilostí, metodu *assessment centre* a behaviorální (kompetenční) rozhovory.

Dle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení*, kterou zpracovala společnost Deloitte v roce 2008, téměř 80 % organizací identifikuje talenty prostřednictvím pravidelného hodnocení, v 60 % organizací nominují zaměstnance do *talent-poolu* na základě s nimi vedených rozhovorů linií manažerů, ve 40 % organizací jsou využívána *assessment centra*. Záleží na konkrétní organizaci, jaký postup pro identifikaci talentů zvolí.

Výsledky hodnocení výkonu i předpověď potenciálu musí být zaznamenány (tabulka 3).

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, za použití měřicích stupnic pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců, dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření *talent-poolu*. Jednotlivci, kteří vyhovují předem daným kritériím (např., že výkon musí být hodnocen jako takový, který velmi překračuje očekávání (5) či překračuje očekávání (4) či splňuje očekávání (3), a potenciál musí být předpovězen jako

vysoký (5) či vyšší (4) či průměrný (3), mohou být společně označeni za talenty, nebo může být tato skupina talentovaných jednotlivců ještě dále rozdělena do tří skupin – na top talenty, talenty a možné talenty. Graficky je tato situace znázorněna v tabulce 4 a to pomocí tzv. klasifikační mřížky talentů.

Tabulka 3 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnotitel: Jan Novák		
Hodnocený: Karel Černý Potenciál: 1 Celkový výkon: 2		
Klíčová kompetence	Bodové skóre	Hodnocení výkonu na současné pozici
Orientace na činnost	2	pod očekáváním
Komunikace	1	hluboce pod očekáváním
Kreativita/inovace	2	pod očekáváním
Kritický úsudek	2	pod očekáváním
Orientace na zákazníka	3	dosahuje očekávání
Interpersonální dovednosti	3	dosahuje očekávání
Vůdcovství	3	dosahuje očekávání
Týmová práce	3	dosahuje očekávání
Technická/funkční kvalifikace	1	hluboce pod očekáváním
Celkem	20	

Pramen: Berger a Berger (2003)

Tabulka 4 Klasifikační mřížka talentů

	nízký	Výkon					vysoký
Potenciál	nízký		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		(1)					
		(2)				možný talent	
		(3)			možný talent	možný talent	talent
		(4)		možný talent	možný talent	talent	top talent
	vysoký	(5)			talent	top talent	top talent

Pramen: Berger a Berger (2003), upraveno

Vždy záleží na organizaci, jak ke klasifikaci talentů přistoupí. Např. společnost GE, která hledá talenty v celé organizaci na základě pravidelného hodnocení, rozčleňuje zaměstnance do tří pásem: talenti tvoří 20 %, kvalitně pracující zaměstnanci 70 % a zbývajících 10 % ti, jejichž výkon neodpovídá požadavkům organizace (Barták, 2008). Stejně tak na organizaci záleží rozhodnutí, zda do programů pro talenty budou zařazeni jen top talenti, top talenti a talenti a nebo všechny tři skupiny.

Pokud uvažujeme současně úroveň výkonu i potenciálu ve vztahu k povýšitelnosti talentů, můžeme si tuto situaci znázornit následujícím způsobem: potenciál (5) a výkon (5) → možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více, potenciál (5) a výkon (4) či potenciál (4) a výkon (5) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně, potenciál (5) a výkon (3) či potenciál (4) a výkon (4) či potenciál (3) a výkon (5) → možno povýšit o jednu úroveň, potenciál (4) a výkon (2) či potenciál (4) a výkon (3) či potenciál (3) a výkon (3) či potenciál (3) a výkon (4) či potenciál (2) a výkon (4) → připraven pro laterální přesun.

V souvislosti s vytvořením *talent-poolu* by vedení společnosti mělo dát jasně najevo, že talentem se může stát kdokoli, bude-li splňovat předem stanovená kritéria. Program pro talenty by měl být nastaven motivačně a to nejen pro jeho stávající, ale i pro potenciální účastníky. Talenti by měli o své místo v programu zdravě soupeřit a měli by vědět, že přestanou-li splňovat požadovaná kritéria, může být do programu na jejich místo nominován někdo jiný. Na základě studie *Magnetem pro talenty: Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice*⁷, provedené společností Deloitte v roce 2006, není na škodu, pokud jsou talenti ve společnosti bráni jako *elita*, důležité je však komunikovat, že se nejedná o *elitu*, která už má své jisté, ale že členem této elity se může stát kdokoli.

4.2 Rozvoj talentů

Další důležitou oblastí, které se musí organizace věnovat, je rozvoj talentovaných jednotlivců. Organizace by měla zajistit, aby tito lidé v organizaci zůstali, nikoliv aby organizaci z různých důvodů opouštěli. Měla by jim být nabídnuta náročná práce, poskytnuta možnost dalšího rozvoje, získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Talenti by měli být podporováni a odměňováni prostřednictvím pobídkových programů, měla by jim být dána možnost pracovat na speciálních projektech, které jim umožní projevit jejich kvality apod.

Organizace by měla těmto jednotlivcům nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry. Pro talentované zaměstnance by měl být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich manažery realizován speciální rozvojový program, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Tento program by měl

být nadstavbou běžné rozvojové nabídky i individuální péče, které by se talentovaným zaměstnancům mělo běžně dostávat ze strany liniového managementu i managementu lidských zdrojů. Co se týče délky těchto programů, dlouhodobé výcvikové programy nejsou v současném rychle se měnícím světě doporučovány, návratnost investic do nich vložených je z důvodu obtížného udržení zaměstnanců a zkracující se délky zaměstnání u jedné a téže organizace méně pravděpodobná. Z toho důvodu jsou organizacemi upřednostňovány kratší, ale dobře navržené, potřebám odpovídající programy, u nichž je návratnost investic rychlejší.

A jakou má takový rozvojový program podobu? Může zahrnovat kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů rozvoje talentů, vždy podle specifických potřeb konkrétní organizace. Může se jednat jak o metody *on-the-job*, tak o metody *off-the-job*. Větší důraz je kladen na metody používané ke vzdělávání na pracovišti, používají se samozřejmě ale obě skupiny metod. K metodám *on-the-job* jistě patří *coaching*, *mentoring*, pověření úkolem, rotace práce (*cross-training*), práce na projektech, stáže apod. Metody *off-the-job* zahrnují přednášky, semináře, řešení případových studií, *workshopy*, manažerské hry, *development centra*, *outdoor training/learning*, *e-learning* aj.

Podle průzkumu společnosti Deloitte a zkušeností z mezinárodních společností, které s talent managementem již pracují, nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů jsou metody *on-the-job* neboli učení se přímo na pracovišti, zejména rotace práce a zapojení se do projektů, s podporou manažera, kouče nebo mentora. Tento způsob rozvoje propojuje učení na projektech uvnitř konkrétní organizace a v rámci týmu prostřednictvím sociálních vazeb, které ve firmě fungují. Talent zároveň získává zpětnou vazbu od všech ostatních a může se tak s firmou lépe ztotožnit. Velký důraz je dle Bartáka (2008) kladen na *coaching* jako nástroj k sebereflexi, pochopení sebe sama, svých možností a mezí, formulování ambiciózních, nicméně splnitelných cílů, plánů, očekávání a nalézání optimálních cest k jejich uskutečnění – tedy ke změně myšlení, postojů, chování a jednání, směřující k efektivnímu zvyšování výkonnosti vlastní i druhých.

Programy rozvoje talentů velmi úzce souvisí s řízením kariéry, tedy s plánováním kariéry a plánováním nástupnictví. Poskytují talentům příležitosti růst ve svých současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně. Plánování kariéry utváří funkční postup talentů v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace. Talentovaní lidé by měli projít určitým sledem zkušeností doplněných koučováním a rozvojovými programy, které je připraví na to, aby byli v budoucnosti schopni zastávat náročnější pra-

⁷ Podrobnosti na http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/cz_hcas_magnetem_pro_talenty_060406.pdf.

covní role. Plánování nástupnictví má zabezpečit, aby organizace měla k dispozici talenty, které bude potřebovat k uspokojení svých podnikatelských potřeb v budoucnosti. Výsledkem plánování nástupnictví jsou plány nástupnictví, nejčastěji v klíčových rolích.

Jak uvádí Armstrong (2007), řízení kariéry spočívá v tom, že se zaměstnancům poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry, a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje.

Řízení kariéry je v talent managementu těsně spjato s hodnocením výkonu zaměstnanců např. tak, jak to funguje ve společnosti Merk CZ. Hana Musilová, manažer lidských zdrojů v této organizaci, popisuje, že z vize jejich společnosti vyplynula nezbytnost propojení talent managementu s plánováním nástupnictví a řízením výkonnosti, proto na jejich implementaci začala organizace pracovat souběžně. Podle Musilové se jedná o cyklický proces, který probíhá každým rokem a za intenzivní spolupráce s liniovými manažery. Právě jimi prováděná nominace vynáší na světlo potenciální talenty. Potenciální talenti, kteří si následně přinesou pozitivní hodnocení z absolvovaných standardizovaných hodnotících procedur, získávají primární nástupnictví na klíčové pozice v organizaci (Mika, 2008).

Bohužel, jak uvádí Kejhová (2007), firmy v tuzemsku hledají dobrého nástupce většinou až v kritické chvíli, nedá se říci, že by k práci s talenty přistupovaly systematicky, koncepčně. I když zavádějí programy nástupnictví, někdy se stává, že tyto programy selhávají. Jak podotýká konzultant Stanislav Háša ze společnosti Deloitte, nástupci mají tendenci odcházet. Při průzkumech se pak ukazuje, že šedesát procent nástupců z korporace odejde, přestože dostali slib, že časem nastoupí na vyšší pozici. Podle Háši je problém v tom, že organizace lidem slibují, že z nich vychovají nástupce; pokud tomu tak není a dotyční stále jen čekají, tak raději přijmou příležitost jinde. Trend, kdy byl na konkrétní židli vychován jeden člověk, je podle něj překonán. Proto se teď dává přednost všestranně vychovaným odborníkům, kteří se rychle zorientují na jakémkoli vedoucím postu.

V zahraničí k tomuto problému přistupují většinou tak, že nejlepší pracovníci, se kterými organizace počítá na povýšení nebo na vedoucí pozice, jsou skutečně řízeni a kontrolováni podle tzv. kariérového plánu nebo plánu nástupnictví. Martin Heger, jednatel konzultační společnosti Heger&Partner, říká, že to funguje tak, že vedoucí neví dopředu, kdo bude jeho náhradníkem, většinou se vychovávají nejméně dva až tři v rámci zaškolení nebo rotačního programu. Když přijde správná doba, ten, kdo je nejlépe připraven, je nominován do nové role. Pokud se osvědčí, zůstává, v opačném případě nastupuje jeho náhradník. Délka

tohoto programu je osm měsíců až dva a půl roku. Ve světě jde o běžný model, u nás jej praktikují hlavně zahraniční společnosti (Kejhová, 2007).

4.3 Udržení talentů

Nedílnou a velmi důležitou součástí talent managementu jsou aktivity, které zabezpečují udržení a stabilizaci talentovaných jednotlivců v organizaci. Cílem je zajištění toho, aby talentovaní zaměstnanci zůstávali v organizaci jako její oddaní členové, ve své práci angažovaní lidé, aby neměli tendenci organizaci opouštět, protože odchody talentů mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad.

Aby lidé chtěli v organizaci pracovat, měla by tato být uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, chová se eticky a nabízí svým pracovníkům dobré podmínky, má jasnou vizi, soubor propojených a fungujících hodnot, jako organizace, která má dobrou pověst.

Organizace by se měla snažit o to, aby byla *atraktivním zaměstnavatelem*, místem, kde lidé rádi pracují, *skvělým pracovištěm*, *skvělým místem pro práci*. K faktorům, které přispívají k tomu, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem, patří nabídka zajímavé a oceňované práce, zajištění příležitosti k učení a rozvoji a postupu v kariéře pro talenty, respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem ze strany organizace, nabídka flexibilní pracovní role talentovaným zaměstnancům, nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení, poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu, nabídka odpovídající odměny a v poslední době také prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace. Dle Somaya a Williamson (2009) se ze strany organizací jedná o tzv. obranný přístup, založený na myšlence, že pokud je pracovní prostředí pro talenty co možná nejlákavější, budou mít menší sklon organizaci opouštět.⁸

Např. Coleman a Russel (2009) uvádějí, že ke třem faktorům, které nejvíce ovlivňují udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci, patří příležitost postupu v kariéře, nabídka zajímavé a uspokojení přinášející práce a zajištění příležitostí k výcviku a rozvoji.⁹

⁸ Podrobnosti na http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/cz_hcas_magnetem_pro_talenty_060406.pdf.

⁹ Zjištění plynoucí z průzkumu provedeného v roce 2009 společností Pan European HR Network metodou strukturovaného rozhovoru s 200 manažery všech úrovní v organizacích působících v nejrůznějších odvětvích v rámci celého světa. Podrobnosti na www.hrneurope.com.

Jak uvádí Armstrong (2007), vše výše uvedené tvoří pro talentovaného jednotlivce hodnotnou nabídku, která signalizuje, že se v organizaci bude dbát na zdravé hodnoty, že zaměstnanci mohou očekávat dobré řízení, svobodu a autonomii, vysoce podnětnou práci, příležitosti ke kariéře a odpovídající odměnu. Je potřeba zabezpečit, aby talentovaní jednotlivci cítili, že jsou oceňováni a že mají pro organizaci značnou, či dokonce prvořadou hodnotu.

Za zmínku stojí, že na základě analýzy organizací, které se každoročně ocitají v žebříčku *100 Best Companies to Work For*, zveřejňovaném v časopisu *Fortune*, byly identifikovány následující pozitivní ukazatele společné pro úspěšné organizace: vedoucí pracovníci věnují pozornost tomu, co říkají zaměstnanci, je skutečně respektována rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, je odmítána kultura dlouhé pracovní doby, pokud je to možné, jsou využívány flexibilní formy práce, na zaměstnance se pohlíží jako na důvěryhodné osoby, manažeři jsou pověřováni pro ně významnými úkoly, zaměstnanci jsou dotazováni, jaký výcvik by uvítali, jsou zdokonalovány jejich přenositelné dovednosti.

Jako nástroj, pomocí něhož může vedení organizace zjišťovat, zda je na organizaci pohlíženo jako na *atraktivního zaměstnavatele*, může dle Cannona a McGee (2007) sloužit následující kontrolní seznam otázek: Jak je na naši organizaci pohlíženo zvenjšku? Našimi zákazníky? Našimi *stakeholders*? Je jméno organizace známo zákazníkům? Je jméno organizace známo eventuálním zaměstnancům? Jak dobře známe potřeby a zájmy našich cílových talentů? Existují nějaké geografické odlišnosti? Existují nějaké odlišnosti v závislosti na pohlaví? Existují nějaké odlišnosti závislé na věku? Máme jasně definovány hodnoty zákazníků ve vztahu k naší obchodní značce? Jaká slova, jaké výrazy by mohli naši kritici spojovat s naší značkou? Co by mohli říci naši příznivci? Jsou tyto hodnoty stejné jako hodnoty našich zaměstnanců ve vztahu ke značce? Existuje zde nějaká neshoda? Existuje zde pozitivní vzájemný vztah s našimi klíčovými hodnotami? Zaměřujeme naši zaměstnavatelskou značku na různé segmenty? Jak dobří jsme v cílení na různé segmenty? Je psychologická smlouva v rovnováze – tzn. je přínosná jak pro organizaci, tak pro zaměstnance? Jsme jednou z organizací vyskytujících se v nějakém žebříčku nejlepších organizací? Jsme držiteli certifikátu *Investor in People*? Byli jsme nominováni na nějakou cenu oceňující vynikající zaměstnavatele?

Další pomůckou pro zhodnocení pověsti organizace může být také zamyšlení se nad negativními ukazateli, které bývají (obdobně jako ukazatele pozitivní) každoročně zveřejňovány jako součást žebříčku *100 Best Companies to Work For* v časopisu *Fortune*.

Jedná se o tyto ukazatele: vysoká fluktuace, vysoké absentérství, vysoká úroveň stresu, příliš mnoho dlouhých schůzek, obtížné dosahování rozhodnutí, atmosféra politikaření, nedostatek efektivní komunikace, lidé mající obavu chodit do práce, špatně komunikované hodnoty organizace a nejasná organizační struktura.

Jiným nástrojem, který může být využit při hodnocení pověsti organizace, je dotazování zaměstnanců, zda vidí svou organizaci jako *zaměstnavatele vysoké kvality*. Zaměstnanci reagují na 27 tvrzení, hodnotí, zda s nimi souhlasí, či nikoli, a to za použití následující hodnotící škály: 4 = velmi souhlasím, 3 = souhlasím, 2 = nesouhlasím, 1 = velmi nesouhlasím. Jedná se např. o tato tvrzení: Celkově vzato, moje práce mne stimuluje. Má práce je pro mne dostatečně zodpovědná. Má práce mi umožňuje využít mé dovednosti. Jasně chápu, co se ode mne v mé práci očekává. Množství práce, které musím vykonat, je rozumné. Mohu zachovávat rozumnou rovnováhu mezi svou prací a ostatními závazky ve svém životě. Zlepšování kvality je součástí mé běžné práce. Ve své práci pro organizaci jsem motivován. Mám adekvátní volnost k tomu, abych byl schopen dosáhnout svých cílů apod.

Následně by mělo proběhnout vyhodnocení dotazování a diskuse se zaměstnanci, která by měla detailněji objasnit jejich názory, dát jim možnost se vyjádřit a eventuálně i navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení situace. Variantně může být použita 180° metoda, při níž vedení reaguje na výše uvedená tvrzení, jejich odpovědi jsou pak porovnávány s hodnocením zaměstnanců.

Informace o oblastech, které nejsou z hlediska udržení a stabilizace talentů vyhovující, nám mohou poskytnout i rozhovory s odcházejícími zaměstnanci či dotazníkové průzkumy mezi těmito lidmi. Odcházejícím zaměstnancům můžeme položit například tyto otázky: Proč jste odešel? Proč jste si chtěl najít nového zaměstnavatele? Co Vám bylo nabídnuto novým zaměstnavatelem? Co by Vás přesvědčilo zůstat? Jaký důvod odchodu z naší organizace jste sdělil pracovníkovi, jenž s Vámi vedl přijímací pohovor u Vašeho současného zaměstnavatele? Jaký důvod odchodu z naší organizace jste sdělil Vašemu bývalému vedoucímu? Jaké byly negativní aspekty práce v naší organizaci? Splnil Váš bývalý vedoucí Vaše očekávání vzhledem ke každodennímu řízení, příležitostem k rozvoji a motivaci? Dostával jste v naší organizaci spravedlivou odměnu za Vámi odvedenou práci? Poskytovala Vám naše organizace možnosti a zdroje k výcviku a rozvoji, o kterých jste byl přesvědčen, že je potřebujete? Existovaly v naší organizaci nějaké bariéry Vašeho rozvoje? Byla naše organizace schopna uspokojit Vaše kariérní úsilí? Byly pracovní podmínky v naší organizaci pro Vás vyhovující? Byly

takové, jaké jste očekával? Ovlivnily Váš odchod nějakým způsobem vztahy na pracovišti?

Všechny shromážděné informace, jak hodnocení organizace z pohledu vedení, tak názor současných i bývalých zaměstnanců na pověst organizace, by měly být pečlivě analyzovány, zváženy a vztaženy k procesům řízení lidských zdrojů v organizaci. Poté by měly být předloženy návrhy a doporučení, jak zlepšit pověst organizace, tedy jak zajistit lepší udržení (ale i získání) talentovaných jednotlivců.

Následně by se organizace měla zaměřit na návrh takových aktivit, které odchody talentovaných pracovníků omezí či jim zabrání. Jak uvádí Armstrong (2007), v závislosti na výsledcích analýzy všech získaných informací a celkového posouzení důvodů odchodu talentovaných jednotlivců či jejich skupin by se organizace měla zabývat systémy odměňování, které nejsou konkurenceschopné, jsou nespravedlivé a neobjektivní. Je třeba si uvědomit, že se nemusí jednat jen o finanční prostředky, talentům je potřeba nabídnout i jiné formy odměn – zajímavou práci, odpovídající způsob jednání apod. V organizaci by měly být vytvářeny pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby byla zajištěna rozmanitost práce, důležitost úkolů, autonomie, kontrola nad vlastní prací a zpětná vazba. Rovněž by měla být zajištěna možnost vzdělávání, růstu a kariéry. Některé role lze *šít na míru* a vyjít tak vstříc potřebám konkrétních jednotlivců. Organizace by se měla snažit vytvářet oddanost práci nejen pomocí vytváření pracovních úkolů a míst, ale také organizováním práce v souvislosti s projekty, s nimiž se talenti mohou lépe identifikovat, než s organizací jako celkem. V organizaci by mělo být podporováno vytváření sociálních vazeb, rozhodnutí při výběru nebo povyšování by měla být prováděna správně tak, aby se při těchto postupech náležitě propojovaly schopnosti jednotlivců s požadavky práce, kterou tito lidé mají vykonávat. Dále by se organizace v souvislosti se zabráněním odchodů talentovaných zaměstnanců měla snažit o to, aby se zaměstnanci v době po nástupu do organizace co nejlépe adaptovali na svou novou práci, na kolektiv, organizaci, a to tím, že se jim v úvodních fázích jejich práce pro organizaci nabídne náležitá pomoc, vzdělávání a výcvik. Organizace by měla realizovat aktivity, které povedou ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Jedná se například o umožnění flexibilního pracovního režimu či flexibilních způsobů zaměstnávání, které respektují mimopracovní potřeby talentovaných jednotlivců. Měly by být eliminovány nepříznivé pracovní podmínky, odstraněno nebo sníženo přílišné vystavení pracovnímu stresu. Manažery a vedoucí týmu by měla organizace vybírat, informovat a vzdělávat tak, aby si uvědomovali pozitivní přínos, kterým mohou přispět

ke zlepšení udržení talentů tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů.

Je tedy potřeba se zaměřit na všechny oblasti, v nichž by se mohl objevit nedostatek oddanosti a nárůst nespokojenosti talentů. Neřešení oblastí majících vliv na udržení a stabilizaci talentů by ve výsledku mohlo vést k odchodu talentovaných zaměstnanců z organizace, což by jistě negativním způsobem ovlivnilo její fungování.

5. Materiál a metodika

Za účelem potvrzení či vyvrácení předpokladu spíše menší úrovně využívání talent managementu českými organizacemi a také zjištění dalších informací o všech aspektech aplikace tohoto přístupu v praxi, byl realizován průzkum využívání talent managementu v organizacích jednoho regionu České republiky, v organizacích Moravskoslezského kraje. Autorka předpokládá, že úroveň zjištěná průzkumem v tomto regionu by mohla být, zřejmě až na oblast hlavního města Prahy a pravděpodobně i Středočeského kraje, obdobná i v ostatních regionech České republiky. K vyslovení této hypotézy vedla autorku zkušenost s provedením obdobného průzkumu, který zjišťoval, jak české organizace využívají při řízení svých lidských zdrojů metodu *assessment centre*¹⁰. Pro komplexní pohled na problematiku využívání talent managementu, pro potvrzení či vyvrácení vyslovené hypotézy, by samozřejmě musel být proveden průzkum v organizacích v rámci celé České republiky. Jednalo by se však o rozsáhlejší šetření, proto se autorka zaměřila pouze na jeden region. Průzkum v organizacích Moravskoslezského kraje lze chápat jako pilotní k průzkumu komplexnímu, který bude autorkou realizován jako samostatná aktivita.

Celý proces průzkumu probíhal ve čtyřech základních fázích: 1 – průzkum (definice obsahu průzkumu, stanovení cílů průzkumu, formulace hypotéz, volba metod(y) průzkumu, provedení vlastního průzkumu), 2 – zpracování dat, 3 – interpretace zjištění, 4 – doporučení pro praxi.

5.1 Průzkum využívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje

Obsahem průzkumu bylo zmapovat problematiku využívání talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizacích Moravskoslezského kraje.

Cílem průzkumu bylo v jednotlivých organizacích zjistit rozsah, obsah, důležitost a přínosy využívání

¹⁰ Průzkum byl proveden v roce 1999 metodou dotazníkového šetření mezi 90 respondenty – organizacemi působícími v nejrůznějších odvětvích v rámci celé České republiky.

talent managementu, reakci zainteresovaných osob na implementaci a využívání talent managementu, příčiny nevyužívání talent managementu či neúspěchu při jeho aplikaci, druhy nástrojů uplatňované v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů (hodnocení pracovního výkonu, rozvoj a vzdělávání, motivace a udržení zaměstnanců, řízení kariéry) a vliv současné hospodářské krize na využívání talent managementu.

Hypotézy, které měly být průzkumem potvrzeny nebo vyvráceny, byly formulovány takto: Hypotéza A – Talent management využívá méně než 10 % organizací Moravskoslezského kraje a Hypotéza B – Nejčastější příčinou nevyužívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje je jeho neznalost.

Za metodu průzkumu bylo zvoleno elektronické dotazování prostřednictvím předem sestaveného dotazníku, jehož součástí je i průvodní dopis. V průvodním dopise byla objasněna podstata talent managementu jako komplexního a systematického přístupu k řízení talentovaných jednotlivců zahrnujícího jak aktivity získávání talentovaných jednotlivců, tak i jejich rozvoje a udržení v organizaci. Organizace účastníci se průzkumu tudíž přesně věděly, jaký je obsah talent managementu a nemohlo tak dojít k situaci, že ačkoli by talent management využívaly, na otázku týkající se využívání či nevyužívání tohoto přístupu by odpověděly negativně. Dotazník zahrnoval celkem 25 otázek, z nichž se 20 věnovalo řešené problematice a 5 otázek bylo identifikačních.

Pro vytvoření souboru respondentů, v němž byl průzkum realizován, byl zvolen postup třístupňového výběru. Za základní soubor byla zvolena skupina všech organizací (registrovaných jednotek) sídlících v Moravskoslezském kraji. V prvním stupni výběru byl ze základního souboru technikou kvótního výběru vytvořen výběrový soubor o velikosti 300 respondentů; kvóty byly proporcčně vytvořeny tak, že ve výběrovém souboru procentuální zastoupení oslovených skupin organizací dle převažující činnosti (odvětví) odpovídalo procentuálnímu zastoupení daných převažujících činností (odvětví) v základním souboru, kdy potřebná data byla získána ze Statistické ročenky Moravskoslezského kraje 2008. V druhém stupni výběru byl pak soubor respondentů v rámci jednotlivých kvót vytvořen technikou prostého náhodného výběru (za pomoci generátoru náhodných čísel).

Průvodní dopisy včetně odkazu na dotazník byly rozeslány e-mailem 4. září 2009, vyplněné dotazníky se pak vracely od 5. září 2009 do 10. října 2009. Z celkového počtu 300 (100 %) odeslaných dotazníků se 37 dotazníků (12,3 %) vrátilo vyplněných (6 organizací využívá talent management, 31 nikoliv), 12 dotazníků (4,0 %) se vrátilo jako nedoručitelných (zrušení organizace, změna e-mailové adresy apod.) a 251 dotazníků (83,7 %) se nevrátilo.

Jelikož návratnost rozeslaných dotazníků byla poměrně nízká (z celkového počtu 300 rozeslaných dotazníků se jich vyplněných vrátilo pouze 37, tedy 12,3 %), rozhodla se autorka článku za účelem získání takového počtu odpovědí, který by umožňoval formulaci relevantních závěrů, pro provedení dalšího kola průzkumu. V tomto druhém kole bylo za metodu průzkumu zvoleno telefonické dotazování, kdy respondencům byly kladeny otázky totožné s otázkami dotazníku použitého při elektronickém dotazování.

Telefonické dotazování probíhalo ve dnech 16. až 24. listopadu 2009. Bylo osloveno totožných 300 respondentů (100 %), jako v případě písemného dotazování, s tím výsledkem, že s 37 respondenty (12,3 %), kteří vyplnili elektronický dotazník, nebylo telefonické dotazování realizováno (po zjištění, že respondent již vyplnil elektronický dotazník, byl telefonický hovor ukončen), 200 respondentů (66,7 %) odpovědělo na otázky telefonického dotazování (3 využívají talent management, 197 nikoliv), 39 respondentů (13,0 %) z časových či jiných důvodů neodpovědělo na otázky telefonického dotazování, s 24 respondenty (8,0 %) se nepodařilo navázat telefonický kontakt (byly realizovány maximálně 3 pokusy).

Na základě realizace obou kol dotazování, jak písemného tak telefonického, můžeme konstatovat, že 237 respondentů (79 %) odpovědělo na otázky dotazníku a 63 respondentů (21 %) neodpovědělo na otázky dotazníku. Soubor odpovědí od 237 respondentů (79 %) již lze považovat za vyhovující pro formulaci relevantních závěrů plynoucích z vyhodnocení odpovědí na otázky dotazníku.

5.2 Zpracování dat

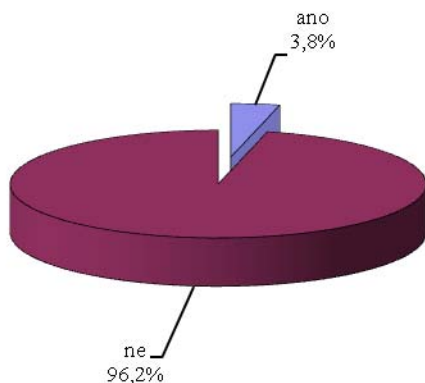
Po kontrole úplnosti vyplnění všech elektronických dotazníků a úplnosti záznamu odpovědí veškerého telefonického dotazování bylo ve dnech 26. listopadu až 8. prosince 2009 provedeno zpracování získaných dat.

U otázek věnujících se řešené problematice bylo provedeno třídění prvního stupně, kdy výsledky byly zpracovány ve formě frekvenčních tabulek, slovního popisu a grafického znázornění. U identifikačních otázek bylo provedeno jak třídění prvního stupně, kdy výsledky byly zpracovány ve formě frekvenčních tabulek, slovního popisu a grafického znázornění, tak třídění druhého stupně, kdy výsledky byly zpracovány ve formě kontingenčních tabulek.

6. Výsledky

Na základě zpracování dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření využívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje, a to u 237 respondentů, lze konstatovat, že talent management je

organizacemi daného regionu uplatňován v malém rozsahu; tento přístup využívá jen 3,8 % organizací, tedy 9 z 237 (100 %) respondentů, kteří odpověděli na otázky dotazníku (obrázek 1). Na druhou stranu však využívání talent managementu sice minimálním, ale alespoň nějakým počtem respondentů svědčí o tom, že daný přístup již není zcela neznámý tak, jak tomu bylo ještě v nedávné minulosti.



Obrázek 1 Využívání talent managementu

Z 9 organizací, které přístup talent managementu využívají, patří 3 ke středním (51 až 250 zaměstnanců) a 6 k větším (nad 250 zaměstnanců) organizacím, v převážné většině (8 organizací) fungují delší dobu (10 až 15 a více než 15 let), jejich převažující činností (odvětvím) je zpracovatelský průmysl (3 organizace), stavebnictví (2 organizace) a ubytování a stravování (2 organizace). Najdeme zde ale i organizace vykonávající jiné činnosti, fungující v jiném odvětví (obchod a opravy, činnosti v oblasti nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti). Většina těchto organizací, 6 z nich, začala talent management využívat v horizontu minulých 5 let, v jednom případě je doba využívání tohoto přístupu delší než 5 let a 2 organizace využívají talent management méně než 2 roky. Co se týče právní formy, v 6 případech se jedná o obchodní společnosti, zbývající 2 subjekty jsou soukromými podnikateli. Zcela mezi organizacemi využívajícími talent management chybí družstva a státní podniky. Většina těchto organizací, 7 z nich, má zahraničního majitele (podílníka).

Celkově hodnotí tyto organizace využívání talent managementu jako přínosné (6 organizací jako velice úspěšné a přínosné, 3 organizace jako částečně úspěšné a přínosné), a to nejen pro organizaci jako takovou, ale i pro jednotlivé zaměstnance. Všechny 9 organizací považuje talent management za jednu ze svých priorit. Co se týče praktické aplikace teoretických poznatků, v organizacích jsou plněny podmínky efektivního fungování tohoto přístupu – talent management ve všech 9 organizacích je iniciován a podporován vedením organizace, ve většině organizací, v 7 z nich, mají vytvořenou strategii řízení talentů, provázanou

s podnikatelskou strategií organizace. Všechny 9 organizací skutečně nahlíží na talent management jako na systematické a komplexní provádění všech tří procesů tohoto přístupu – získání, rozvoje i udržení zaměstnanců v organizaci. Reakce zainteresovaných osob ve všech 9 organizacích na zavedení a využívání talent managementu byla pozitivní.

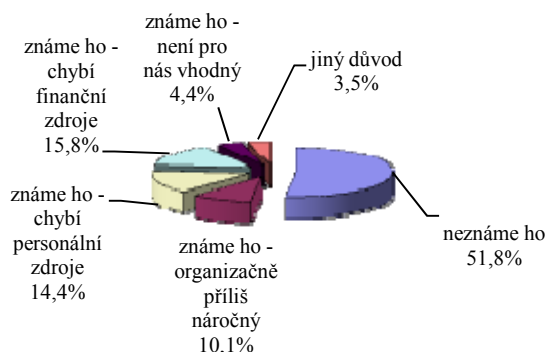
A jak pocítují organizace využívající talent management vliv současné hospodářské krize? Dvě třetiny respondentů (6 organizací) uvedly, že současná hospodářská krize nemá v jejich případě na oblast využívání talent managementu žádný vliv. Uvádějí, že talent management je v jejich organizaci stále považován za prioritu, že tento přístup považují za klíčovou investici do budoucna či že jejich podnikání zatím nebylo krizí dotčeno. Zbývající třetina respondentů (2 organizace) určitý vliv současné hospodářské krize na využívání talent managementu pocítuje – dochází u nich k přezkoumávání účelnosti nákladů stávajícího systému talent managementu nebo už dokonce došlo ke snížení rozpočtu určeného na talent management (nebo některé jeho části, například na rozvoj a vzdělávání). V porovnání se studií *The War on Talent? Talent Management under Threat in Uncertain Times*¹¹, která byla realizována organizací CIPD v listopadu 2008 mezi 705 respondenty – členy CIPD, vedoucími pracovníky v organizacích fungujících ve veřejném i soukromém sektoru, v ziskových i neziskových organizacích, můžeme konstatovat, že zjištění získaná na základě dotazníkového šetření mezi organizacemi Moravskoslezského kraje odpovídají závěrům zveřejněným v uvedené studii – že existují jak organizace, které vliv krize nepocítují, talent management stále považují za prioritu a klíčovou investici do budoucna, tak i organizace, na jejichž fungování se vliv krize projevil, a to zejména přezkoumáváním účelnosti nákladů stávajícího systému talent managementu či přímo redukcí rozpočtu na celý talent management nebo přinejmenším jeho část.

Z 228 organizací, které talent management nevyužívají, je 195 z nich malými organizacemi (do 50 zaměstnanců), 19 středními organizacemi (51 až 250 osob) a 14 velkými organizacemi (nad 250 osob). Fungují různou dobu, v období od méně než 2 let (2 organizace) až do více než 15 let (96 organizací), jejich převažující činností (odvětvím) je obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (88 organizací). Najdeme zde však i organizace vykonávající jiné činnosti, fungující v jiném odvětví (činnosti v oblasti

¹¹ Podrobnosti na http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFC760F8-F37C-4548-9470-5154073FE4EC/0/waron_talent.pdf.

nemovitostí a pronájmu; podnikatelské činnosti, stavebnictví, veřejné, sociální a osobní služby, zpracovatelský průmysl aj.). Tyto organizace ve většině případů (215 organizací) nemají zahraničního majitele (podílníka). Co se týče právní formy organizací nevyužívajících talent management, najdeme zde všechny čtyři typy – obchodní společnosti (176 organizací), soukromé podnikatele (41 organizací), 2 družstva a 9 státních podniků; převažují však obchodní společnosti.

Za hlavní důvod nevyužívání talent managementu organizace uvádějí jeho neznalost; tento důvod uvedlo 118 z 228 organizací nevyužívajících talent management, což lze chápat jako negativní zjištění. V případě, že talent management organizace znají, pak za podstatnou příčinu jeho nevyužívání považují nedostatek zdrojů nutných k aplikaci talent managementu, a to jak finančních (36 organizací), tak personálních (33 organizací). Některým respondentům se daný přístup zdá organizačně příliš náročný (23 organizací) či nevhodný pro jejich organizaci (10 organizací), další organizace za důvod nevyužívání talent managementu uvádějí malou velikost organizace, její krátkou historii či nedůvěru v talent management jako v nový přístup (8 organizací) (obrázek 2).



Obrázek 2 Důvody nevyužívání talent managementu

Součástí zpracování dat získaných průzkumem bylo i provedení testování závislosti mezi využíváním či nevyužíváním talent managementu a určitými faktory podmiňujícími tuto situaci. Bylo zjištěno, že mezi využíváním či nevyužíváním talent managementu a prováděnými činnostmi v oblasti kariéry, existencí zahraničního majitele (podílníka) a aktuálním počtem zaměstnanců organizace existuje závislost, mezi využíváním či nevyužíváním talent managementu a převažují činností organizace, právní formou organizace a dobou fungování organizace neexistuje závislost.

V rámci zpracování získaných dat bylo provedeno i testování hypotéz formulovaných v úvodu průzkumu. Hypotéza A, která předpokládala, že talent ma-

nagement využívá méně než 10 % organizací Moravskoslezského kraje, byla potvrzena. Stejně tak byla potvrzena i hypotéza B, která předpokládala, že hlavní příčinou nevyužívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje je jeho neznalost.

7. Diskuse

Průzkumem bylo zjištěno, že převažující činnost (odvětví) není faktorem, který má na využívání či nevyužívání talent managementu vliv, protože většinu činností, jimiž se zabývají organizace využívající talent management, můžeme najít i u organizací nevyužívajících talent management. Obdobná situace je i v případě právní formy organizace, protože jak mezi organizacemi využívajícími talent management, tak mezi těmi, které ho neaplikují, je většina subjektů obchodními společnostmi. Zajímavé ale je, že mezi organizacemi využívajícími talent management nenajdeme ani družstva, ani státní podniky, naopak mezi organizacemi nevyužívajícími talent management můžeme najít organizace všech čtyř právních forem. Ani delší doba fungování organizace nemá na využívání či nevyužívání talent managementu vliv, protože organizace, jejichž doba fungování je 10 až 15 a více jak 15 let, najdeme v obou skupinách respondentů, jak těch, kteří talent management využívají, tak těch, kteří tento přístup neaplikují – neplatí tedy, že čím déle organizace funguje, tím pravděpodobnější je, že bude využívat talent management. Příčinu vidí autorka ve skutečnosti, že organizace, které talent management využívají, si nejprve během určitého období musely zřejmě vybudovat a následně i udržet určité postavení na trhu, získat stabilitu, konkurenceschopnost, být finančně silné, tzn. mít na využívání talent managementu dostatek zdrojů a teprve poté se pro využívání talent managementu rozhodly. Avšak i takovéto organizace nemusí nutně talent management využívat, vždy to záleží na konkrétní situaci organizace.

Dle autorky nejpodstatnějším faktorem, který ovlivňuje využívání či nevyužívání talent managementu, je existence zahraničního majitele (podílníka) – většina organizací, které využívají talent management, zahraničního majitele (podílníka) má. Tím se dá částečně vysvětlit, proč tyto organizace využívají talent management – jejich zahraniční majitel či podílník přenáší do českého prostředí přístup, který je v organizacích jeho země využíván, přístup, jehož přínosy jsou praxí potvrzeny a neexistuje tedy důvod, proč by neměly, za určitých podmínek, *fungovat* i v našem podnikatelském prostředí. Tento fakt lze potvrdit i zjištěním, že ve většině případů organizace, které nemají zahraničního majitele (podílníka), talent management nevyužívají. Dalším faktorem, který má vliv na využívání či nevyužívání talent managementu,

je počet zaměstnanců organizace, její velikost. Všechny organizace využívající talent management patří ke středním (51 až 250 zaměstnanců) a větším (nad 250 zaměstnanců); u organizací, které talent management nevyužívají, sice najdeme jak malé či střední, tak velké organizace, většina těchto respondentů však spadá do kategorie organizací malých (do 50 zaměstnanců).

Na základě shrnutí a systematizace poznatků o talent managementu, zhodnocení přínosů i nedostatků tohoto přístupu, seznámení se se zahraniční praxí a zpracování a vyhodnocení dat dotazníkového průzkumu v organizacích Moravskoslezského kraje, autorka organizacím (nejen v tomto regionu, ale obecně v celé České republice) doporučuje, aby ty, které přístup využívají, v této činnosti pokračovaly, při existenci určitých nedostatků přístup zdokonalovaly a fungovaly jako příklad úspěšné aplikace tohoto systematického, komplexního a pokročilého přístupu v české praxi, a ty, které talent management nevyužívají, tento platný, přínosný, zahraniční praxí i řadou studií ověřený přístup (samozřejmě odpovídající konkrétní situaci organizace) využívat začaly.

Protože neznalost talent managementu byla identifikována jako hlavní příčina jeho nevyužívání, je potřebné snažit se o zajištění existence dostatečného množství kvalitních a hodnověrných informací, a to o všech aspektech talent managementu. Možnosti, jak zajistit informovanost v požadované kvalitě a kvantitě, k dispozici jsou, jde jen o jejich praktickou aplikaci. Jedná se např. o zajištění větší informovanost vůbec o existenci daného přístupu, o jeho přednostech a přínosech, o kladných zkušenostech s jeho aplikací, o možnostech využívání daného přístupu ve všech oborech činností, různých typech organizací (s uvedením existence omezení aplikovatelnosti přístupu vzhledem k velikosti organizace) či o možnosti jeho využití pro různé skupiny zaměstnanců (všichni zaměstnanci, manažeři a specialisté, jen manažeři, jen specialisté). V některých organizacích by bylo žádoucí změnit kvalitu řízení lidských zdrojů, upravit standardy práce v dané oblasti, pokusit se o změnu náhledu na uspořádání priorit organizací směrem k uvědomění si a zohlednění významného postavení řízení lidských zdrojů, a tedy i důležitosti talent managementu apod.

Společným jmenovatelem všech výše uvedených doporučení v oblasti informovanosti je dle autorky nutnost mohutnější propagace talent managementu, a to prostřednictvím všech dostupných nástrojů. Může se jednat jak o publikaci odborných článků, příspěvků na konferencích, eventuálně monografie na dané téma, tak o realizaci přednášek, seminářů, workshopů apod. pro odborníky z praxe. Přínosem by také bylo např. zařazení problematiky talent managementu do studijních plánů navazujícího magisterského a doktorského

studia odpovídajících oborů, eventuálně do studijních plánů studia MBA, stejně jako osobní propagace talent managementu zástupci organizací úspěšně využívajících tento přístup či zapojení profesních sdružení, např. Klubu personalistů České republiky aj.

Další, dotazníkovým průzkumem využívání talent managementu v organizacích Moravskoslezského kraje potvrzenou příčinou nevyužívání talent managementu je obava z určité organizační a také časové náročnosti. Tento *strach* často vede k tomu, že organizace talent management, i přes rozhodnutí o realizaci tohoto přístupu, v případě dostatku finančních i ostatních zdrojů a splnění dalších podmínek zavedení a využívání talent managementu nakonec neaplikují.

Určitým nástrojem, návodem pro praktickou realizaci tohoto přístupu by se mohla stát autorkou navržená metodika zavedení a využívání talent managementu v organizaci. Podoba metodiky vychází ze struktury myšlenkové mapy talent managementu (viz příloha), kdy její jednotlivé kroky *kopírují* logickou posloupnost dílčích oblastí i podoblastí tohoto přístupu i jejich jednotlivých činností. Metodika byla navržena tak, aby její obsah i podoba byla pro organizaci, která se rozhodla pro zavedení a využívání talent managementu, jakýmsi vodítkem, pomůckou, která jí umožní provádět jednotlivé činnosti tohoto postupu a tím přispěje k úspěšné realizaci tohoto komplexního a systematického přístupu k práci s talentovanými jednotlivci.

Je samozřejmé, že konkrétní podoba aplikace talent managementu, tedy konkrétní provádění jednotlivých, v metodice popsaných činností, jejich posloupnost, návaznost atd. bude vždy záviset na specifické situaci organizace. Tedy na úrovni řízení lidských zdrojů v dané organizaci, na množství disponibilních zdrojů, na přístupu a zapojení nejen vedení organizace, ale všech jejích zaměstnanců, na jejím aktuálním stavu apod.

Obdobná situace je i v případě časového vymezení doby provádění jednotlivých činností či horizontu komplexního zavedení talent managementu v organizaci – ani jedno není možné přesně určit. Co se týče doby obdržení přínosů správného zavedení a využívání talent managementu v organizaci, na základě praktických zkušeností organizací využívajících tento přístup – se může jednat i o horizont několika let. I za této situace se však aplikace talent managementu, dle informací poskytnutých těmito organizacemi, vyplatí. Organizace, které talent management nevyužívají, by tedy o využívání tohoto přístupu měly určitě uvažovat. Praxí potvrzené přínosy využívání talent managementu mohou být dostatečnou motivací pro zavedení a širší aplikaci tohoto systematického a komplexního přístupu k práci s talentovanými jednotlivci v českých organizacích.

8. Závěr

Stále rychlejší a častější změny externího prostředí kladou na organizace stále náročnější požadavky. Pro téměř všechny typy organizací jsou hlavním aktivem zvládnutí těchto změn lidí. Bez kvalifikované pracovní síly, bez zaměstnanců vyznačujících se potřebnými schopnostmi a znalostmi řada z organizací nejenže neudrží krok s konkurencí, ale dokonce nemusí v daných podmínkách ani přežít.

Za jeden z podstatných nástrojů řízení lidských zdrojů v organizaci můžeme považovat talent management. Jak by ale měla organizace správně k řízení svých talentovaných zaměstnanců přistupovat? Měla by jim nabídnout skutečnou perspektivu, věnovat se strategii jejich řízení. Nevyužívat jen formálních programů rozvoje talentů a zaměřením se zejména na řízení kariéry a plánování nástupnictví, ale aplikovat komplexní systém řízení talentů, systém talent managementu, který těmto talentovaným jedincům umožní skutečný rozvoj a hlubší identifikaci s organizací. Organizacím pak tento systém pomůže získat a udržet vysoce talentované zaměstnance, stavět na jejich silných stránkách, odměňovat jejich úspěchy, poskytovat jim příležitosti k pokroku a zvyšovat jejich celkovou efektivitu a tím i efektivitu celé organizace.

Možností využití systému talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci se zabýval i tento článek, kdy jeho cílem bylo nejen popsat podstatu, význam, přínosy a jednotlivé procesy tohoto přístupu, ale zejména přinést informace o obsahu a úrovni využívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje.

Po úvodu, který se věnoval širším souvislostem řešeného tématu a vymezení cíle článku, byly v další části textu objasněny základní pojmy – talent a talent management. Kromě poukázání na určitou nejednotnost v chápání těchto pojmů zde byl uveden nejen převládající pohled na tuto problematiku v České republice, ale také názor autorky článku na vymezení talentu a talent managementu. V další části článku byl uveden význam a specifikovány konkrétní přínosy využívání talent managementu v praxi. Detailně byly popsány zejména procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů – jako konkrétní nástroje systematické práce s talentovanými jednotlivci v organizaci. Text podrobněji charakterizuje jednotlivé části daného systému a nabízí návod, konkrétní nástroje, jak dílčí aktivity v rámci získání, rozvoje a udržení talentů prakticky realizovat tak, aby tyto činnosti skutečně vedly k přežití a růstu, předstížení stávající konkurence a podstatnému zvýšení přidané hodnoty organizace.

Poslední část článku přinesla informace o úrovni využívání talent managementu organizacemi Moravskoslezského kraje, a to na základě dat získaných

dotazníkovým průzkumem. Byla zde specifikována metoda průzkumu, podoba dotazníku, způsob výběru respondentů, časový průběh realizace průzkumu i způsob vyhodnocení získaných dat. Rovněž zde byly slovně popsány a částečně i graficky znázorněny výsledky zpracování průzkumem získaných dat. Byly zde charakterizovány (pomocí údajů o velikosti, délce fungování, oboru činnosti, existenci či neexistenci zahraničního majitele - podílníka a právní formě) jak organizace využívající talent management, tak také ty organizace, které tento přístup neaplikují. Bylo zjištěno, že úroveň využívání talent managementu organizacemi tohoto regionu je skutečně malá tak, jak bylo autorkou v úvodu článku předpokládáno, kdy tuto metodu uplatňuje jen 3,8 % oslovených respondentů. Jako hlavní příčina nevyužívání talent managementu byla identifikována jeho neznalost. V rámci zpracování získaných dat bylo provedeno i testování hypotéz formulovaných v úvodu průzkumu. Potvrzen byl předpoklad využívání talent managementu méně než 10 % organizací Moravskoslezského kraje, stejně tak předpoklad, že hlavní příčinou nevyužívání talent managementu organizacemi tohoto regionu je jeho neznalost.

Obsahem další části textu bylo zamyšlení se nad jednotlivými faktory ovlivňujícími či neovlivňujícími využívání talent managementu, kdy za nejpodstatnější faktor byla označena existence či neexistence zahraničního majitele (podílníka). Za další faktor podstatným způsobem ovlivňující situaci v oblasti využívání či nevyužívání talent managementu je považována velikost organizace.

Na závěr byla uvedena doporučení pro širší aplikaci tohoto přístupu v české praxi, včetně představení autorkou navržené metodiky zavedení a využívání talent managementu v organizaci založené na myšlenkové mapě talent managementu, jež je graficky znázorněna v příloze tohoto článku.

Literatura

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- BARTÁK, J. (2008). Talentovaně s talenty. *Personál*, červen 2008: 4–6.
- BERGER, L. A., BERGER, D. R. (2003). *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- CANNON, J. A., MCGEE, R. (2007). *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD.
- COLEMAN, M., RUSSEL, P. (2009). HRN Europe Survey – Summary Report. In: *HRevolution Forum 2009*. Budapest: Pan European HR Network, 18–20.

HORVÁTHOVÁ, P., DURDOVÁ, I. (2010) Talent Management Application in Various Types of Organizations. *Journal of Economics, Management and Business* 17: 6–13.

CHAROUZDOVÁ, Y. (2009). Proč hledat talent manažery? *HRM*, leden – únor 2009 (1): 17–18.

KOUBEK, J. (2007). Řízení talentů – aktuální téma personalistiky. *Personál*, září 2007: 6–7.

MIKUŠOVÁ, M. (2008). Knowledge in Enterprise: The Role and Performance Measurement. *Lex ET Scientia*, 15 (2): 283–291.

POCZTOWSKI, A. BUCHELT, B., KARWIŃSKI, M., MIŚ A., PAULI, U., PURGAŁ-POPIELA, J. (2008). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Polsko: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

SMILANSKY, J. (2005). *The Systematic Management of Executive Talent*. London: Hydrogen.

SOMAYA, D., WILLIAMSON, I. O. (2008). Rethinking the „War for Talent“. MIT Sloan Management Review, léto 2008: 29–34. In: Nový pohled na „BOJ O TALENTY“. *Moderní řízení* 44 (4): 12–17 (převzato, kráceno).

URBAN, J. (2008). Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. *HRM*, září – říjen 2008 (5): 70–71.

Další zdroje

BECKER, C.D., FINEMAN, M.R., FREEDMAN, R.J. (2004). *Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals*. [cit. 2009-03-20]. Dostupný z www: <<http://www.ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>>.

INC CONSULTING (2008). *Talenty a klíčoví zaměstnanci*. [cit. 2009-03-19]. Dostupný z www: <<http://www.inc.cz/enews/200802/>>.

KEJHOVÁ, H. (2007). *Nástupců si vychovejte několik*. [cit. 2009-12-18]. Dostupný z www: <<http://hn.ihned.cz/c1-21938330-nastupcu-si-vychovejte-nekolik>>.

MIKA, F. (2008). *Talent management. Jak podnik nepřichází o talenty*. [cit. 2008-12-05]. Dostupný z www: <<http://www.cmc.cz/manazerske-programy/rizeni-lidskych-zdroju/talent-management>>.

SMRČEKOVÁ, K. (2007). *Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou*. [cit. 2008-12-05]. Dostupný z www: <<http://hn.ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou>>.

Studie *Magnetem pro talenty: Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice* (2006). Deloitte Česká republika. [cit. 2009-01-12]. Dostupný z www: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/cz_hcas_magnetem_pro_talenty_060406.pdf>.

Studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení* (2008). Deloitte Česká republika. [cit. 2009-01-10]. Dostupný z www: <<http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D23786%2526cid%253D220038,00.html>>.

Studie *Aligned at the Top* (2007). Deloitte and Economist Intelligence Unit. [cit. 2010-04-24]. Dostupný z www: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Globa/Local%20Assets/Documents/dtt_consulting_aligned_052307\(1\)!!1!!1.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Globa/Local%20Assets/Documents/dtt_consulting_aligned_052307(1)!!1!!1.pdf)>.

Šetření *2010 State of Talent Management* (2010). New Talent Management Network. [cit. 2010-04-25]. Dostupný z www: <http://newtmn.com/includes/documents/NTMN_2010_Survey_Final_Version.pdf>.

Studie *The War on Talent? Talent Management Under Threat in Uncertain Times. Part 1*. (2009). CIPD (Chartered Institute for Personnel and Development). [cit. 2009-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFC760F8-F37C-4548-9470-5154073FE4EC/0/warontalent.pdf>>.

<http://www.bnet.co.uk/>

<http://www.hrneurope.com>

<http://newtmn.com/>

<http://www.talentmanagement.gr>

Příloha

Myšlenková mapa talent managementu v organizaci

